

0-734115- |

На правах рукописи

Почелов Вячеслав Викторович

«МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

Специальность 22.00.08.- Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

**Диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук**

Москва - 2003

Работа выполнена на кафедре «Социологии, психологии и педагогики»
Московского государственного технологического университета «Станкин»

Научный руководитель:

Кандидат философских наук, профессор Алешин В.И.

Официальные оппоненты:

Доктор социологических наук, профессор Анисимов С.А.

Кандидат социологических наук, доцент Градобитов А.И.

Ведущая организация:

МГИМО Университет МИД РФ

Защиту диссертации состоится « 28 » мая 2003 г.
в _14_ часов на заседании Диссертационного совета К 212.142.04.
в Московском государственном технологическом университете «Станкин» по
адресу:

127 055, Москва, Банковский переулок, д. 1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
Московского государственного технологического
Университета «Станкин»

Автореферат разослан « 25 » апреля 2003 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
Кандидат социологических наук



Кардозо М.Л.

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями различных форм собственности встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для организаций - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, методов и форм мотивации и управления организацией.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «мотивации» в социально-экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства и до недавнего времени заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные организационные цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сторону личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности деятельности организации.

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно в самих организациях, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ПРОБЛЕМЫ

В современной социологии управления проблеме мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Здесь важно понять, что каждый исследователь находил свой собственный подход к проблеме мотивации.

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, авторы которых хорошо известны специалистам, исследующих данную проблему, которые объективно доказали необходимость применения той или иной модели как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Различные аспекты мотивации труда освещены в современной социальной и экономической литературе. Психологические и социальные аспекты отражены в работах Л.С. Выготского, В.А. Леванкова, В.К. Потемкина, А.Г. Здравомыслова, М.И. Воейкова, Л.И. Анцыферовой, С.В. Шекшни, О.С. Виханского, В.Н. Чернышева, А.П. Двинина, А. Маслоу, В. Врума, Р. Лайкерта, Л. Хьелла, Д. Зиглера, и других авторов.¹

¹ Выготский Л.С. Развитие высших психических функций (Из неопубликованных трудов). - М.: 1960; Леванков В.А. Стратегия социального управления: учебное пособие. СПб., 1998.; Потемкин В.К. Труд в системе рыночных отношений. - СПб., 1997; Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. - М.: Политиздат, 1986; Воейков М.И. Мотивация экономического поведения: стереотипы и новые реальности. - М.: ИЭ РАН, 1992; Анцыферова Л.И. О динамическом подходе к психологическому изучению личности/Психологический журнал - 1981 - т.2-№2; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997; Виханский О.С. Стратегическое управление - М.: МГУ, 1995; Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб, 1997; Маслоу А. Мотивация и личность - СПб.: Евразия, 1999; Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. - СПб.: ПитерКом.

Вопросы организации оплаты и стимулирования труда нашли отражение в работах О.С. Виханского, А.И. Наумова, А.П. Градова, Н.А. Волгина, Николаева С.А., Ю.П. Алексеева, В.В. Глухова, Б.М. Генкина, Ю.А. Соколова, В.Р. Огорокова и других авторов.²

Теории мотивации делятся на две группы: процессуальные теории мотивации и теории удовлетворения потребностей (содержательные теории).

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.³ Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Мотивационный процесс рассматривается в диссертации как комплекс системных и непрерывных действий организации по выработке основных решающих элементов побуждения и стимулирования персонала, направленный на повышение эффективности деятельности организации.

² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - 2-е изд. - М., 1996; Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства (проблемы, реалии, перспективы) - М., 1994; Алексеев Ю.П. Концепция формирования модели оплаты труда в зависимости от результатов хозяйственной деятельности предприятия. - СПб., 1999; Глухов В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие. - СПб.: «Специальная литература», 1995; Генкин Е.М. Оплата труда в условиях перехода к рыночной экономике. - Л., 1991; Коллективные формы организации труда и управления/ Ю.А.Соколов, В.Р. Огороков и др. - М.,1989

³ Маслоу А. Мотивация и личность - СПб.: Евразия, 1999; Герцберг Ф. Побуждения к труду и производственная мотивация/социологические исследования. - 1990. - №1; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.

Данный процесс неразрывно связан с организационным и управленческим процессами в организации и оказывает существенное влияние на всю систему управления.

Некоторые вопросы теории и практики управления человеческими ресурсами, изложенные в исследованиях и научных разработках российских ученых: И.А. Баткаевой, И.Д. Ладанова, Г.В. Шнееровой, В.В. Травина, Л.В. Фаткина, Ю. Г. Одегова и зарубежных авторов: М Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, М. Вудкока, Д. Френсиса, Г.Дж. Болта, Дж. Иванцевича, А.А. Лобанова, А. Хоскинга, Д.С. Синка и др.⁴, также послужили теоретической и методологической основой исследования.

Вместе с тем любая предложенная мотивационная модель имеет не только положительные моменты мотивационного воздействия на человека и результаты его труда, но и немало предлагаемых мотивационных факторов, которые не оказывают существенного воздействия на поведение личности в процессе трудовой деятельности. И это вполне естественное явление, так как, в сущности, не может быть идеальной модели, отвечающей всем параметрам и потребностям человека.

Исследования в области мотивации труда, проведенные отечественными и зарубежными авторами, помимо широкого эмпирического обобщения дают и методологические послышки, которые могут быть эффективно применены в качестве базы методологического и эмпирического исследования мотивационного процесса в организации.

⁴ Баткаева И.А. Основные направления реформирования оплаты труда на современном этапе развития экономики. Наука управления на пороге XXI века. - М.: ГАУ, 1997; Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. - М., 1995; Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 1998.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М: "Дело ЛТД", 1998.; Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя -практика. - М.: Дело, 1991.; Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : Пер. с англ. - М. : Экономика, 1991.; Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989; Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. - М.: Междунар. отношения. 1993.; Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.; Основы управления персоналом. Под ред. Б.М. Генкина - М: Высшая школа 1996.

Однако современные научные представления о мотивационном воздействии на персонал позволяют говорить о необходимости более широкого рассмотрения мотивационного аспекта применительно к развитию управления в современной организации. В тоже время все изложенное позволяет сделать вывод о том, что комплексный анализ мотивационного процесса не осуществлен и этим во многом объясняется необходимость в дальнейшей разработке данной проблематики.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основная цель исследования - проанализировать мотивационный процесс на разных уровнях и этапах развития в управлении организацией.

Поставленная цель определяет выбор комплекса задач, подлежащих исследованию:

- рассмотреть теоретико-методологическое положение мотивации в системе управления организацией;
- выяснить роль мотивации и мотивационных механизмов в управлении;
- определить тенденции трансформации мотивационного процесса в организации;
- описать принципы формирования и развития мотивационной деятельности организации;
- проанализировать влияние мотивационного процесса и компенсационных пакетов на эффективность управления в организации;
- выделить и подтвердить эмпирическим материалом особенности управления мотивационным процессом в инновационной организации.

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступает управленческая деятельность в современной организации, выработка и внедрение современных принципов социального управления, являющихся средствами и способами преодоления, разрешения организационных и мотивационных проблем и получения максимально значимых результатов при ограниченных ресурсах.

Предметом исследования являются сущность, формы, функции мотивационного процесса, а также способы его влияния на управление и основные сферы жизнедеятельности в современной организации.

ОСНОВНАЯ ГИПОТЕЗА

Мотивационный процесс в условиях современной организации является комплексным и определяющим фактором повышения эффективности управления организацией в силу следующих обстоятельств:

- включение в мотивационный процесс механизмов организационной саморегуляции;
- внешней и внутренней динамики организации;
- влияния различных мотивационных факторов на организационные цели складывания концепции мотивационного процесса

НАУЧНАЯ НОВИЗНА И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная новизна работы заключается в реализации следующего опыта:

- рассмотрена мотивация и выяснена ее роль и роль мотивационных механизмов в управлении;
- определены тенденции трансформации мотивационного процесса в организации;

- изучен мотивационный процесс и выделены его особенности в управлении организацией;
- описаны принципы формирования и развития мотивационной деятельности организации;
- проанализировано влияние мотивационного процесса и компенсационных пакетов на эффективность управления в организации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РАБОТЫ

Практическая значимость результатов исследования заключается:

- в определении взаимосвязи мотивации персонала с раскрытием его творческого потенциала и достижения целей организации;
- в разработке методического обеспечения процесса мотивации в организации;
 - в возможности применения идей и выводов работы в практике управления человеческими ресурсами в современных организациях различного типа;
 - в возможности использования положений работы системе социологического, экономического и бизнес образования, в процессе дальнейшей научно-исследовательской деятельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Диссертационное исследование базируется на фундаментальных классических и современных теоретических положениях социологии, теории социального управления, общих теории систем и менеджмента.

В работе использовался комплекс научно-исследовательских методов и методик, включающий в себя общелогические методы: анализ, сравнение, обобщение, синтез; общенаучные методы: анализ литературных источников,

изучение и обобщение опыта, метод системного подхода, контент-анализ документов, структурно-функциональный метод; социологические методы: методики первичного сбора информации, метод социологического опроса, вторичный анализ прикладных социологических исследований.

Эмпирическую базу исследования составили результаты зарубежных и отечественных социально-управленческих исследований в области мотивации и стимулирования организации оплаты труда, а также статистические материалы по исследуемой проблематике.

АПРОБАЦИЯ РАБОТЫ

Основные теоретические положения и выводы диссертации обсуждены на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» Московского государственного Технологического Университета «Станкин», в докладах автора на методических и аспирантских семинарах кафедры, а также на конференции Академии Государственной службы, посвященной актуальным проблемам экономики и управления в г. Калуге в 2001 году. Материалы исследования использованы в публикациях автора.

СТРУКТУРА РАБОТЫ

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность выбора темы диссертационного исследования, характеризуется состояние изученности данной проблемы в современной науке, формулируются объект, предмет, цели и задачи исследования, определяются методологическая, теоретическая и эмпирическая база диссертационной работы, ее научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Мотивация и ее роль в управлении организацией» раскрываются теоретические положения работы, определяются и анализируются основные понятия исследования: мотивация, внутренняя и внешняя мотивация, мотивы, стимулы, потребности, целевая направленность, стимулирование, мотивационные факторы, мотивационный механизм и структура, мотивационный процесс, а также определяется место и роль мотивации в современной организации.

В первом параграфе первой главы рассматривается генезис взглядов на мотивацию, обосновывается значимость исследования мотивации, ее структуры и мотивационного механизма.

Индивидуальная деятельность людей, работающих в организации, составляет основу деятельности организации в целом. Именно поэтому понимание поведения личности весьма важно для эффективного управления организацией. По мнению большинства исследователей, путь к наиболее эффективному управлению человека лежит через понимание его мотивации. Теории мотивации стремятся объяснить и предопределить, каким образом можно пробудить заинтересованность в труде, повысить или снизить ее.

Несмотря на очевидную значимость мотивации, ее трудно определить и анализировать. Среди специалистов по управлению нет единого подхода к определению мотивации. Это говорит, прежде всего, о широкомасштабности проблемы, о различных подходах к ее решению. Одни теоретики подчеркивают аспект целевой направленности мотивации, другие говорят о том, что мотивация затрагивает лишь область, с которой начинается данное направление деятельности, его силу, его устойчивость, направленность и прекращение.

Мотивация в современной отечественной литературе понимается с одной стороны как процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов, и с другой стороны, как воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Организации рассматривают мотивацию как набор приемов и инструментов,

которые руководитель использует для направления внутренних движущих сил (мотивов) персонала на достижение установленных целей.

Тщательное изучение различных взглядов приводит к следующим выводам о мотивации: у различных теоретиков небольшие различия во взглядах на фактор мотивации; мотивация относится к поведению и результативности; в мотивацию включается целевая направленность; мотивация - результат событий и процессов, которые являются по отношению к индивиду как внутренними, так и внешними.

Содержание этого параграфа включает исследование мотивационной структуры. Весь комплекс динамически изменяющихся мотивов, в большей или меньшей степени определяющих поведение человека в конкретных и типичных ситуациях, возможно, определить как мотивационную структуру личности. Изменчивость этой структуры обусловлена изменениями внешних условий (уровня жизни, политической ситуации, социокультурного фона) и трансформацией рангов значимости отдельных структурообразующих элементов в пределах одной сферы деятельности субъекта. Следует отметить, что в течение своей деятельности, как и в течение жизни человека, происходит постоянная переоценка потребностей, что находит свое отражение в изменении значимости отдельных потребностей в определенный конкретный момент времени.

В данном параграфе выявляется взаимосвязь трех уровней «государство-организация-работники», что говорит о существовании мотивационного механизма - системы, опосредующей действие внутренних и внешних воздействий, которые присутствуют в мотивационном процессе. Здесь же определяются факторы, оказывающие существенное влияние на мотивационный процесс.

Во втором параграфе первой главы анализируются существующие теоретические и методологические подходы к проблеме мотивации, демонстрируется многообразие и альтернативность существующих концепций.

Существующее разнообразие мнений относительно природы трудовой мотивации и в интерпретации понятий: стимул, мотив, потребность, мотивация, стимулирование и некоторых других потребовало уточнения теоретических представлений о природе, процессе и структуре современной мотивации труда и определению ключевых для исследования понятий.

Первые исследования мотивации, положенные Хоторнским экспериментом под руководством Э.Мэйо, заложили начало в развитии теории "человеческих отношений", рассматривающей создание такого климата в организации, который стимулировал бы развитие "человеческих отношений". Задача руководителей в данном случае состоит в изучении этих отношений и управлении людьми, базируясь на полученных знаниях. Идеи об индивидуальных различиях в мотивах деятельности индивидов привели к возникновению теорий, фокусирующихся на анализе внутренних качеств человека, побуждающих его к активной деятельности. Таким образом, содержательные теории мотивации или теории удовлетворенности работой концентрируют внимание на том, что побуждает действовать и стимулирует деятельность. Следует отметить, что в основе многих современных зарубежных концепций мотивации лежат потребности. Однако, само определение категории «потребность» и ее значимость в формировании мотива к труду не являются аксиоматичными, в связи с чем, в рамках данного параграфа рассматриваются и полярные и пересекающиеся точки зрения.

В данном параграфе отмечается: несмотря на то, что часто потребности и цели конкретного индивида узнать невозможно, тем не менее, сам мотивационный процесс может быть осознан и управляем. Теория ожиданий Врума положила начало процессуальным теориям мотивации, которые анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям, поведение человека является функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Содержание данного параграфа показывает эволюционное развитие теорий мотивации. Несмотря на их расхождение по ряду вопросов, вместе с тем они не являются взаимоисключающими. Обобщающий анализ наиболее известных концепций мотивации труда позволяет в теоретическом плане сравнить их актуальный статус в нынешних условиях, в практическом - обосновать возможность применения основных подходов и постулатов концепций.

В третьем параграфе первой главы выявляются тенденции трансформации мотивационных процессов в организации.

Современный этап развития экономики России характеризуется сильной дифференциацией в уровнях дохода населения, дефицитом высококвалифицированных управляющих и специалистов, слабой предсказуемостью поведения политической власти.

Особенности современной переходной экономики в России определяются с одной стороны, ее внешнеисторическими условиями, а с другой внутренними социально-экономическими чертами. Кроме того, если рыночные отношения в большинстве стран складывались эволюционно, в течение длительного времени, то для России характерны резкие колебания в выборе исторического пути развития.

В связи с этим эффективность непосредственного применения накопленных мировой наукой концепций и закономерностей в сфере мотивации человека представляется сомнительной без учета ряда факторов: страна сформировалась в эпоху плановой экономики, что обусловило вырождение институтов предпринимательства и соответствующей предпринимательству мотивации, усиление моральных и идеологических принципов, упрощение социальной сферы, территориальное размещение и масштабы страны и других.

В данном параграфе отмечается, что сформировавшаяся за время существования директивной экономики социокультурная традиция работников возлагать надежды на защиту собственных интересов не только на организацию, но и на государственный центр как на последнюю, решающую инстанцию, претерпела за период реформ существенные изменения: число граждан, верящих в государство и возлагающих основные надежды на защиту и поддержку со стороны

государственных институтов значительно снизилось. Также, результаты социологических исследований определяют чрезвычайно высокий уровень профессиональной мобильности работников России в настоящее время.

В сфере регулирования мотивационных процессов по мере социально - экономического развития общества менялось направление мотивационных воздействий от первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирования физической активности, на последующую ориентацию на повышение качества труда и стимулирование творческой активности, инициативы и закрепления работников на предприятии.

К настоящему времени, на фоне падения значительности такого мотива, как уверенность занятости на конкретном рабочем месте в длительной перспективе, на фоне низкого уровня средних заработных плат в отраслях промышленности, есть основания полагать, что происходит усиление тенденции ориентации притязаний работников на внешние по отношению к трудовой деятельности факторы - доходы, обеспеченность материальными и социальными благами.

Во второй главе «Мотивационный процесс в управлении организацией» рассматривается сущность, составляющие, условия формирования и особенности мотивационного процесса, анализируются возможные способы целенаправленного воздействия на систему управления в организации, а также выявляются особенности мотивационного процесса в инновационной организации.

В первом параграфе второй главы раскрываются основные принципы формирования и развития мотивационной деятельности в организации.

Сотрудники в организации объединены в различные коллективы (структурные подразделения, проектные группы под конкретную цель и т.д.). Для получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками, заключающееся в коммуникации между ними, и дальнейшую интеграцию результатов выполнения функций в единый общий результат. Успешность коммуникации и интеграции результата существенно зависит от поведения членов коллектива.

В свою очередь, в значительной степени поведение человека зависит от его личностных особенностей, обобщенно называемых характером. Характер определяет predisposed работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении должностных обязанностей. Характер и интересы субъекта определяют его отношение к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его реакцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, то есть формировать поведение человека в группе. Поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, мотивационная деятельность должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него. Это определяет постановку задачи - исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую мотивационную деятельность, которая вызвала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности организации. Следует отметить, что цели также являются важнейшим элементом мотивации персонала, их значение нельзя переоценить и для других базовых функций управления: организации, контроля и, безусловно, планирования. Цели необходимо периодически актуализировать и приводить в соответствие с новой реальностью.

Во втором параграфе второй главы описывается степень возможного влияния мотивационного процесса на эффективность управления в современной организации.

Проблемы организации, связанные с низкой мотивацией персонала к работе, могут быть самыми разнообразными и проявляться в виде следствий в других, на внешний взгляд, мало связанных областях деятельности организации. Для анализа подобны проблем и выработки адекватной кадровой и мотивационной политики необходимо в первую очередь определить, в каком состоянии зрелости пребывает организация.

Одна из основных задач мотивационного процесса - это поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь, приоритеты организации предопределены стадией, на которой она находится: становление, функционирование, развитие или выход из кризиса. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач и возможна успешная деятельность и управление всей организацией. Кроме того, мотивационно-кадровая политика организации должна соотноситься с внешней для организации ситуацией (экономической, политической, социокультурной).

Проявляя мотивационную составляющую на различных стадиях существования организации с учетом введенных социологических и психологических акцентов, можно выделить общие стратегические ориентиры в управлении мотивационным процессом.

В третьем параграфе второй главы анализируются особенности управления мотивационным процессом в инновационных и прочих организациях с высоким уровнем специализации. Решение проблемы мотивации в данной организации имеет жизненно-важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

Наиболее сложной задачей мотивации труда и профессионального роста работников в инновационной организации является выработка системы показателей, характеризующих «значимость» сотрудника в организации и эффективность его работы. Причина в том, что в разных организациях целевая направленность проводимых работ и применяемая при этом система поощрений различны. Результаты работы сотрудника могут реализоваться за пределами его структурного подразделения и даже за пределами компании, в которой он работает.

Следует отметить, что в России методы мотивации имеют ряд особенностей. Многие российские менеджеры строят мотивационный процесс только на изменении окладов сотрудников, поэтому дефицит

финансовых ресурсов сводит результаты их деятельности на нет. Между тем недооцененными остаются другие стимулы, в частности возможности индивидуального планирования рабочего времени и выделения временного ресурса на свободный научный поиск, которые используются не только в западных компаниях, но и в ряде научно-исследовательских организаций нашей страны.

В параграфе отмечается другая особенность, заключающаяся в том, что ограниченное применение находит зарубежный опыт мотивации наиболее значимых сотрудников компании посредством их участия в собственности. Это объясняется тем, что в условиях отсутствия или малого размера дивидендов мелкие пакеты не интересуют сотрудников, а передача им пакета, близкого к контрольному вызывает возмущение собственников.

При выборе критериев мотивации необходимо четко разграничить показатели, характеризующие «полезность» профессиональных качеств сотрудника для компании, и показатели, отражающие профессиональные успехи, которые достигнуты в личных интересах самого сотрудника. К последним можно отнести публикации, не имеющие отношения к непосредственной деятельности организации, защиту диссертаций на соискание ученых степеней и т.д. Эти показатели не должны оказывать прямого влияния на материальное обеспечение сотрудника, однако их надо учитывать в кадровой работе, например при проведении конкурса на замещение вакантных должностей.

В четвертом параграфе второй главы рассматривается структура, содержание, а также значение компенсационных пакетов в мотивационном процессе.

Компенсационный пакет, или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов - основная оплата труда, дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в организации.

Разработка компенсационного пакета после диагностики состояния и разработки принципов мотивационной системы включает в себя несколько этапов:

- Определение организационной структуры компании,
- Анализ рабочих мест,
- Тарификация должностей,
- Определение разрядных коэффициентов,
- Установление базовых окладов, надбавок и доплат,
- Определение механизмов переменной части денежного вознаграждения

Каждая организация разрабатывает и использует собственную систему вознаграждения работников, в которой отражаются управленческая идеология и стоящие перед организацией стратегические цели. Следует также понимать, что и вновь создаваемая компенсационная система рано или поздно устаревает. Творческий подход и системное мышление помогут управленческим структурам в организации осознать ограничения существующей системы компенсаций и постоянно ее совершенствовать.

В заключении диссертации представлены основные выводы, подведены итоги проведенного исследования, а также рекомендации.

Основные положения и результаты исследования отражены в публикациях:

Роль мотивации и мотивационных механизмов в управлении // Актуальные проблемы экономики и управления . Калуга. 2001 г. 0,4 п.л.

Мотивация персонала // Проблемы управления социальными и технологическими процессами . Сб. статей. Вып. 3. М.: Янус-К . 2002 г. 0,6 п.л.

Влияние мотивационного процесса и компенсационных пакетов на эффективность управления в организации. // Проблемы управления современное состояние и пути решения. М.; Янус-К. 2003 г. 1,3 п.л.

